

Liite kirjeseen
Hha-22/15.7.82
C.8.1.3



HALLINNON TOIMINNANSUUNNITTELU

TIE- JA VESIRAKENNUSHALLITUS
HALLINTOTOIMISTO
KESÄKUU 1982

TVH 701520

HALLINNON TOIMINNANSUUNNITTELU

TIE- JA VESIRAKENNUSHALLITUS
HALLINTOTOIMISTO
KESÄKUU 1982

TVH 701520

ISBN 951-46-5531-1

TIE- JA VESIRAKENNUSHALLITUS

Hallintotoimisto

Helsinki 15.7.1982

No Hha-22

Viite

Osastot ja toimistot, piirit ja
Saimaan kanavan kanavakonttori

Asia Hallinnon toiminnan-
suunnittelu

Oheisena lähetetään tiedoksi ja noudatettavaksi Hallinnon
toiminnansuunnittelu -ohje.

Ohjeen on laatinut työryhmä (HATSU-ryhmä)

Matti-Pekka Rasilainen (pj)

Jorma Huhtamo

Juho Junnikkala

Maria Lilja

Anja Silvenius

Jouni Mehtälä (siht.)

Ohje on laadittu ensisijaisesti tie- ja vesirakennushallituk-
sen ja piirien hallintotoimialojen tarpeisiin, mutta sitä on
mahdollista soveltaa myös kaiken muun sellaisen hallinnolli-
sen toiminnan suunnitteluun, joka jää muiden toiminnansuunnit-
teluohjeiden ulkopuolelle.

Ohje on tarkoitus ottaa jo n. vuoden kuluttua uudelleen tarkas-
teltavaksi, jolloin muiden siitä saatujen kokemusten lisäksi
tarkastellaan erityisesti nyt valmisteilla olevan TVL:n suun-
nittelujärjestelmä ja johdon rooli -asiakirjan vaikutuksia
siihen.

Ohjetta täydentää uusittu julkaisu "Hallinnon tavoitebudje-
tointi" (TVH 714003). Tavoitebudjetointijärjestelmän uusiminen
tapahtui toiminnansuunnittelu -ohjeen laadinnan yhteydessä.

Vastauksessa pyydetään viittaamaan
kirjelmän numeroon ja päiväkseen

Ohjeessa ei ole käsitelty virastodemokratian ja hallinnon toiminnansuunnittelun yhteyksiä. Henkilöstö osallistuu hallinnon toimintasuunnitelmien käsittelyyn laitoksen virastodemokratiaohjesäännön edellyttämällä tavalla.

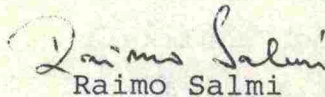
Ohjeluonnoksesta pyydettiin lausunnot Turun, Mikkelin ja Kainuun piireiltä sekä tierakennustoimistolta. Myös laitoksen henkilöneuvosto on antanut ohjeluonnoksesta lausuntonsa.

Ohjetta saa tilata tie- ja vesirakennushallituksen lomakevarastosta numerolla TVH 701520.

Pääjohtajan po:ssa
osastopäällikkö


E.A. Hietanen

Osastopäällikkö
hallintojohtaja


Raimo Salmi

TIEDOKSI:

Pääjohtaja
Ylijohtaja
J. Huhtamo, H-piiri
J. Junnikkala, O-piiri
M-P. Rasilainen, Rrt
M. Lilja, Ti
A. Silvenius, Hha
J. Mehtälä, Hha
TOHKE C.8.5.1.

/MLR

S I S Ä L L Y S L U E T T E L O

	sivu
1. HALLINNON TOIMINNANSUUNNITTELUN YLEISKUVAUS	
1.1 Ohjeiden käyttöalue	1
1.2 Hallinnon toiminnansuunnittelun tarkoitus ja tavoitteet	2
1.3 Hallinnon toiminnansuunnittelun yleinen kulku	2
1.4 Hallinnon toiminnansuunnittelu johtamisen osana	6
2. YKSIKÖN NYKYTILAN KUVAUS JA ANALYSOINTI	
2.1 Kuvauksen tarkoitus ja perusteet	9
2.2 Kuvauksen laatiminen	10
2.3 Kuvauksen sisältö	12
2.4 Nykytilan analysointi	13
3. TAVOITTEET	
3.1 Mikä on tavoite	15
3.2 Tavoitteiden luonne	15
3.3 Tavoitteiden suunnittelu	17
3.4 Keinot tavoitteiden saavuttamiseksi	19
4. SUUNNITTELU	
4.1 Laadittavat suunnitelmat	21
4.1.1 Tavoitesuunnitelmat	23
4.1.2 Ajoitus suunnitelmat	24
4.1.3 Kuormitus suunnitelmat	25
4.1.4 Resurssisuunnitelmat	26
4.1.5 Henkilökohtaiset suunnitelmat	27
4.2 Esimies suunnittelussa	30
4.3 Suunnitelmien hyödyntäminen	31
5. SEURANTA	32

HALLINNON TOIMINNANSUUNNITTELU

1. HALLINNON TOIMINNANSUUNNITTELUN YLEISKUVAUS

1.1 Ohjeiden käyttöalue

1.2 Hallinnon toiminnansuunnittelun tarkoitus ja tavoitteet

1.3 Hallinnon toiminnansuunnittelun yleinen kulku

1.4 Hallinnon toiminnansuunnittelu johtamisen osana

1.1 Ohjeiden käyttöalue

Ohjeet koskevat tie- ja vesirakennuslaitoksen hallinnon toiminnansuunnittelua. Laitoksen toiminta on totuttu jakamaan hallinnolliseen ja tuotannolliseen osaan. Hallinnon tehtävänä on tuottaa, välittää ja käyttää hyväkseen informaatiota sekä antaa ohjausimpulsseja tuotannolliseen toimintaan. Lisäksi hallinnon tarkoituksena on hoitamalla ja kehittämällä parantaa keskitettyä tuki- ja palvelutoimintaa ja siten parantaa tienpidon ja vesitienpidon toimintaedellytyksiä.

Ohjeita käytetään hallinnon toiminnansuunnittelussa

- tie- ja vesirakennushallituksessa
- piirikonttoreissa suunnitteluhankkeita lukuunottamatta
- piirin muiden toimialojen hallintohankkeiden suunnittelussa.

Hallinnon toiminnansuunnitteluohje on luonteeltaan ohjeellinen ajattelutavan kuvaus. Se on laadittu ensisijaisesti TVH:n ja piirin hallintotoimialan tarpeisiin. Ohjetta on mahdollista soveltaa kaiken sellaisen hallinnollisen toiminnan suunnitteluun, joka jää muiden suunnitteluohjeiden ulkopuolelle.

Tätä ohjetta täydentää erillinen ohje hallinnon tavoitebudjetoinnista ja raportoinnista (TVH 714003)

1.2 Hallinnon toiminnansuunnittelun tarkoitus ja tavoitteet

Hallinnon toiminnansuunnittelun tarkoituksena on varmistaa, että hallinnon tuottamat järjestelmät ja palvelut mahdollisimman hyvin edesauttavat päätoimintojen tavoitteiden saavuttamista. Hallinnon toiminnansuunnittelu on lähinnä yhteisten toimintojen ja resurssien suunnittelua sekä suunnitelmien yhteenkytkemistä.

Hallinnon toiminnansuunnittelun tarkoituksena on

- tuottaa hallintoon liittyvää tietoa lähinnä laitoksen sisällä tapahtuvaa päätöksentekoa varten
- sopeuttaa hallinto laitoksen muuhun toimintaan
- johtamisen apuvälineenä helpottaa tehtävien, päätöksenteon ja vastuun jakamista
- tuottaa hallinnon tavoitteet
- yhdenmukaistaa hallintomenettelyä ja tuoda toimintaan pitkäjänteisyyttä
- toimia osana laitoksen suunnittelujärjestelmää

1.3 Hallinnon toiminnansuunnittelun yleinen kulku

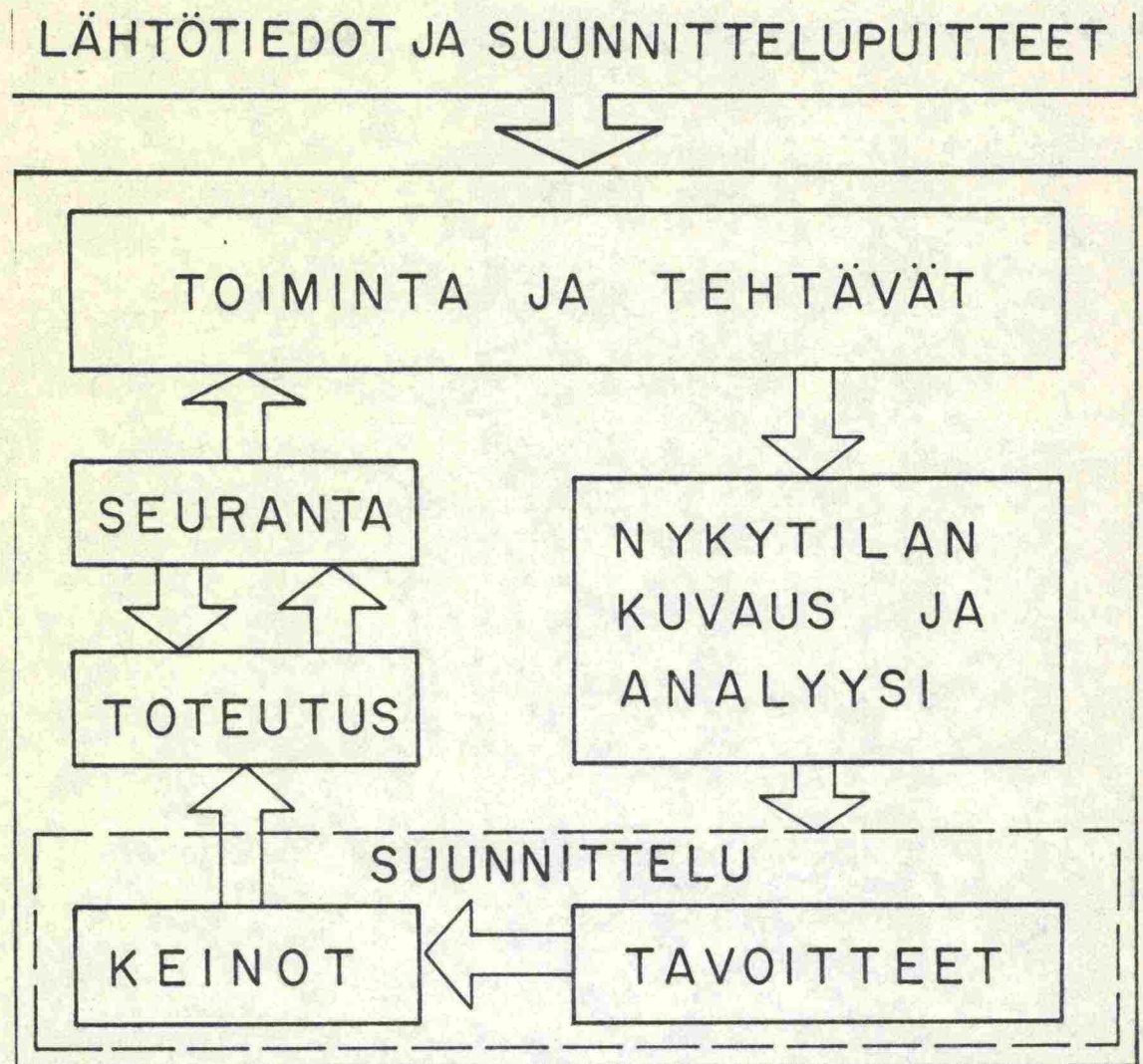
Hallinnon toiminnansuunnittelu on luonteeltaan odotettavissa olevan kehityksen ennakkointia vallitsevan nykytilan ja annettujen puitteiden pohjalta. Suunnittelun avulla pyritään näkemään, mihin suuntaan ollaan menossa, löytämään käyttämättömiä mahdollisuuksia ja voimavaroja sekä tuomaan esille toimintaan vaikuttavia tekijöitä.

Hallinnon toiminnansuunnitteluun kuuluu nykytilaan, tavoite-tilaan ja keinovalikoimaan liittyvien asioiden selvittelyä, vertailua ja pohdiskelua. Tarjolla olevien vaihtoehtojen perusteella päätetään, mitä halutaan ja miten siihen päästään. Suunnittelun lopputulos esitetään erilaisina suunnitelmina, joissa ajatukset ja ideat konkretisoidaan tavoitteiksi ja tehtäviksi ja näiden johdannaisina suoritteiksi ja resursseiksi.

Hallinnon toiminnansuunnittelun tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

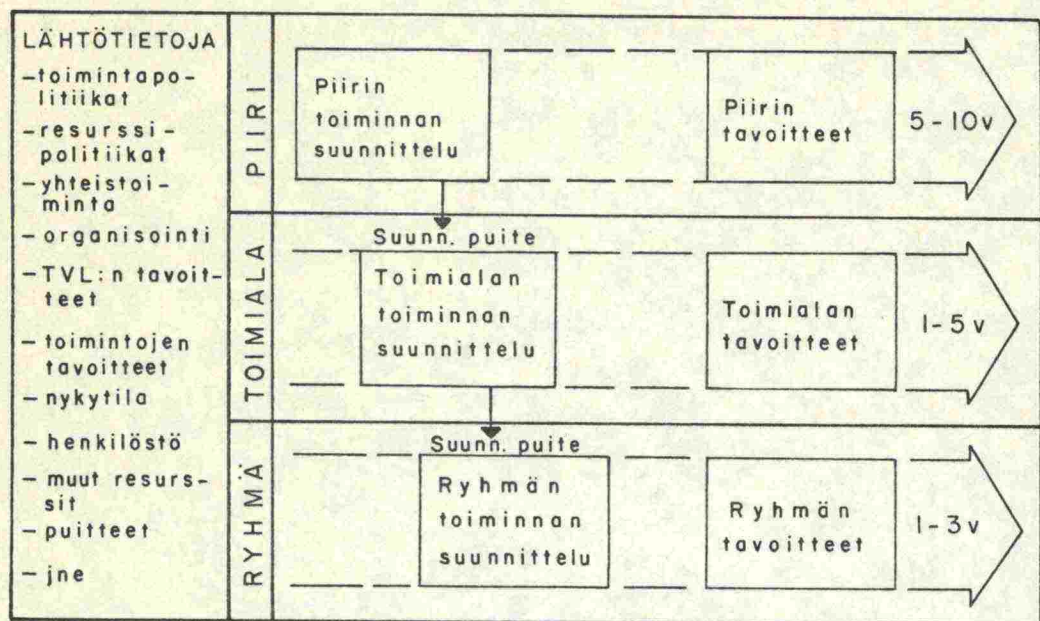
- mitä tuloksia halutaan?
- mitä tehdään?
- miten tehdään?
- kuka tekee?
- milloin tehdään?
- mitä maksaa?
- mitkä ovat vaikutukset?

Toiminnansuunnittelun yleinen kulku on esitetty kuvassa 1.



KUVA 1. Toiminnansuunnittelun yleinen kulku

Hallinnon toiminnansuunnittelussa noudatetaan sitä yleistä periaatetta, joka edellyttää lähtötietojen saamista edeltävistä suunnitteluvaiheista sekä puitteita ja ohjeita. Tavoitteet ja toimintasuunnitelmat valmistellaan hallintoyksikössä, jonka jälkeen ylempi johtotaso hyväksyy ne ja antaa edelleen puitteet ja ohjeet seuraavalle suunnittelukierrokselle. Tällä tavoin rakennettu suunnittelujärjestelmä antaa luotettavan pohjan eri organisaatiotasojen tavoitekeskusteluille.



KUVA 2. Hallinnon toiminnansuunnittelun kulkukaavio piirissä

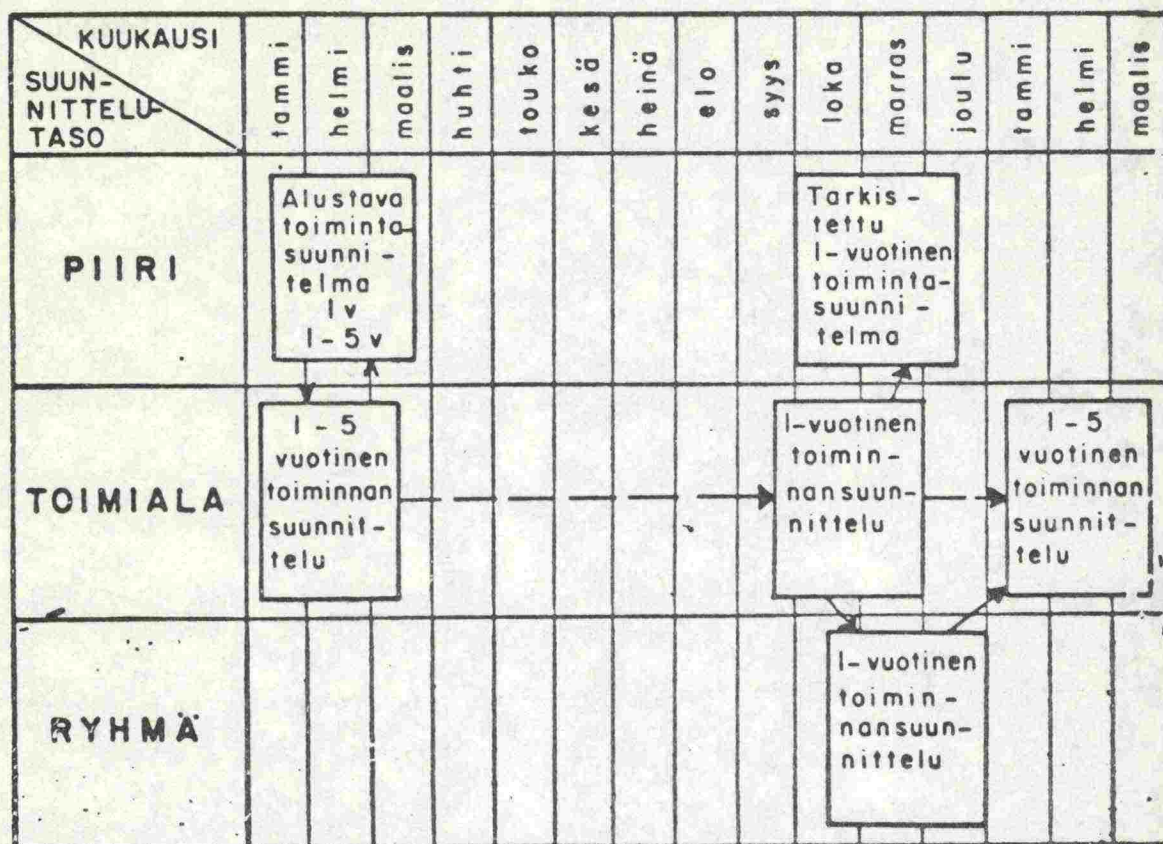
Hallinnon toiminnansuunnittelun lähtökohtia ovat mm:

- pysyväisluontoiset ohjeet
- toimintapolitiikat
- rahoituskehykset
- henkilöstökehykset
- valtiovarainministeriön erityisohjeet
- laitoksen erityisohjeet
- piirin erityisohjeet
- ylempien esimiesten odotukset
- oman toiminnan nykytila
- samantasoisten yksiköiden suunnitelmat ja tavoitteet

- muut tekniset ohjeet, kuten aikataulut, lomakkeet jne.

Hallinnon toiminnansuunnittelu on luonteeltaan kaksijakoista. Laitoksen ja piirin toiminnansuunnittelujärjestelmä edellyttää tiettyjen suunnitelmien laatimista. Toisen ryhmän muodostavat lisäsuunnitelmat, jotka hallintoyksikkö voi laatia harkitessaan ne tarpeellisiksi. Eri yksiköissä laadittavien suunnitelmien määrä voi siten vaihdella huomattavasti.

Hallintoyksikön määrämuotoinen toiminnansuunnittelu kulkee ja ajoittuu piirissä oheisen kaavion (kuva 3) mukaisesti. Toiminnansuunnittelun tarkoituksena on hallinnon tavoitteiden, työmäärien ja palvelujen laadun määrittäminen sekä niiden toteuttamiseen tarvittavien resurssien arviointi.



KUVA 3. Hallintoyksikön toiminnansuunnittelun ajoitus piirissä

Viiden vuoden aikajakson kattava toimintasuunnitelma on ehdotus ylemmille viranomaisille lähivuosien toiminnasta ja resurssitarpeesta ja palvelee samalla laitoksen sisäistä ja ulkoista tiedotustoimintaa. (Ks. kuva 9)

Yksivuotiset toimintasuunnitelmat tarkentavat viisivuotissuunnitelmia, jotka toimintalinjoja ja resurssien tarvearvioita painottavina eivät anna riittävän konkreettista lähtökohtaa yhden vuoden aikana tapahtuvan toiminnan suunnittelemiseen.

1.4 Hallinnon toiminnansuunnittelu johtamisen osana

Laitoksen johtamisen keskeisiä periaatteita ovat:

- keskittyminen tuloksiin
- suunnitelmallisuuden korostuminen
- vastuun täsmentyminen
- avainalueet
- tavoitteista sopiminen
- tulosten tarkastelu ja mittaaminen
- yhteistoiminta.

Hallintotoiminnan johtaminen ei poikkea laitoksen noudattamista johtamisperiaatteista.

Hallinnon toiminnansuunnittelulle asetetut vaatimukset johtavat esim. kuvassa 4 esitettyyn määrämuotoiseen järjestelmään, jonka avulla voidaan varmistua siitä, että suunnittelun eri vaiheet ajoittuvat oikein ja että tavoitteet tulevat riittävän perusteellisesti käsitellyiksi. Samalla varmistetaan myös laitostasoinen toiminnan ohjaus.

	TA	HE	MA	HU	TO	KE	PE	E	SY	LO	MA	JO
TOIMINNAN TAVOITTEET	A	- - -	- - -	- - -	B							
TOIMISTOT (H-OS, T-OS)										E	D	- - -
HALLINTOTOIMIALA (PIIRI)											D	- - -

A. JOKA VUOSI

1. KÄSITELTÄVÄT ASIAT

- LAATIA EHDOTUS JA AJAM-TASAISTAA HALLINNON SEURAAVAN VUODEN TAVOITTEET:
- NYKYTILAN KUVAUS
- AVAIMALUEET
- TAVOITTEET

2. OSALLISTUJAT

TYÖRYHMÄT (H- JA T-OS, ERILLÄÄN), JOISSA OSASTON EDUSTAJIA (OSASTOPÄÄLLIKÖ, TOIMISTOPÄÄLLIKÖITÄ JNE) JA PIIRIEN EDUSTAJIA (HALLINTOPÄÄLLIKÖITÄ, RYHMIEN ESIMIEHIÄ) YHTEENSÄ 5-6 HENKILÖÄ

3. VASTUUNENKILÖ:

OSASTOPÄÄLLIKÖ (H, T)

B. JOKA VUOSI

1. KÄSITELTÄVÄT ASIAT

- TYÖRYHMIEN LAATIMAN SEURAAVAN VUODEN TAVOITE-ENDOTUKSEN KÄSITTELY
- MUUT AJANKOHTAISET AIHEET

2. OSALLISTUJAT

OSASTOJEN (H JA T) JOHTO (OSASTO- JA TOIMISTOPÄÄLLIKÖT) JA PIIRIEN HALLINTOPÄÄLLIKÖT

3. VASTUUNENKILÖ:

OSASTOPÄÄLLIKÖ (H, T)

C. JOKA TOINEN VUOSI

1. KÄSITELTÄVÄT ASIAT

- OSASTON TOIMISTOJEN OHJAAMAN TOIMINNAN TILASELVITYS LAITOKSESSA JA LAITOSTASON TAVOITTEET
- PIIRIN NYKYTILAN JA TAVOITTEIDEN ESITTELY
- LAITOSTASON TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEN TOTEAMINEN (SEURANTA)
- SEURAAVAN VUODEN TAVOITTEIDEN SISÄLLYTTÄMINEN YKSIKÖN TAVOITTEISIIN (TYÖNJAKO)
- ERILLISTEN KYSYMYSTEN KÄSITTELY

2. OSALLISTUJAT

OSASTON (H JA T ERIKSEEN JOHTO (OSASTO- JA TOIMISTOPÄÄLLIKÖT) SEKÄ 3-4 PIIRIÄ KERRALLAAN (2-4 HENKILÖÄ/PIIRI)

3. VASTUUNENKILÖ:

OSASTOPÄÄLLIKÖ (H, T)

D. JOKA VUOSI

1. KÄSITELTÄVÄT ASIAT

- YKSIKÖN JA HENKILÖKOHTAISISTA TAVOITTEISTA SOPIMINEN
- YKSIKÖN SISÄISET TAVOITTEET
- C-PALAUVERISSA ESITETTYJEN LAITOSTASOISTEN TAVOITTEIDEN SISÄLLYTTÄMINEN YKSIKÖN TAVOITTEISIIN

2. OSALLISTUJAT

ESIMIES-ALAIKESKUSTELUT PAREINA:

- PÄÄJOHTAJA/OSASTOPÄÄLL.
- OSASTOPÄÄLL./TSTOPÄÄLL.
- TSTOPÄÄLL./JAOSTOPÄÄLL.
- PÄÄJOHTAJA/PIIRI-INS.
- PIIRI-INS./HALL.PÄÄLL.
- HALL.PÄÄLL./RYHMÄN ESIMIES

3. VASTUUNENKILÖ:

ESIMIES

E. JOKA TAI JOKA TOINEN VUOSI

1. KÄSITELTÄVÄT ASIAT

- TOIMISTON OHJAAMAN TOIMINNAN ALUEELTA:
- TOIMINNAN NYKYTILA (ONGELMIA, PUUTTEITA, ODOTUKSIA, KEMITTÄMISTARPEITA)
- ERILLISIÄ KYSYMYKSIÄ
- LUODAAN PÖHJÄÄ LAITOSTASOISILLE TAVOITTEILLE

2. OSALLISTUJAT

TOIMISTON JOHTO JA PIIREISTÄ AO. RYHMIEN ESIMIEHET SEKÄ HALLINTOPÄÄLLIKÖITÄ

3. VASTUUNENKILÖ:

TOIMISTOPÄÄLLIKÖ

Yhteenveto:

- Ohjeita käytetään hallintotoiminnan toiminnansuunnittelussa
 - Ohjeet on laadittu ensisijaisesti TVH:n ja piirien hallintotoimialojen tarpeisiin. Ohjetta voidaan kuitenkin käyttää myös kaiken sellaisen hallinnollisen toiminnan suunnitteluun, joka jää muiden ohjeiden ulkopuolelle.
 - Hallinnon toiminnansuunnittelu on lähinnä yhteisten toimintojen ja resurssien suunnittelua sekä suunnitelmien yhteenkytkemistä
 - Hallinnon toiminnansuunnittelun tulee vastata kysymyksiin mitä tehdään, kuka tekee, milloin tehdään, mitä maksaa ja mitkä ovat vaikutukset?
 - Hallinnon toiminnansuunnittelun kaksijakoisuus
 - määrämuotoiset suunnitelmat
 - lisäsuunnitelmat yksikön omaan käyttöön
 - Hallinnon toiminnansuunnittelu tukee laitoksessa noudatettavia johtamisperiaatteita
-

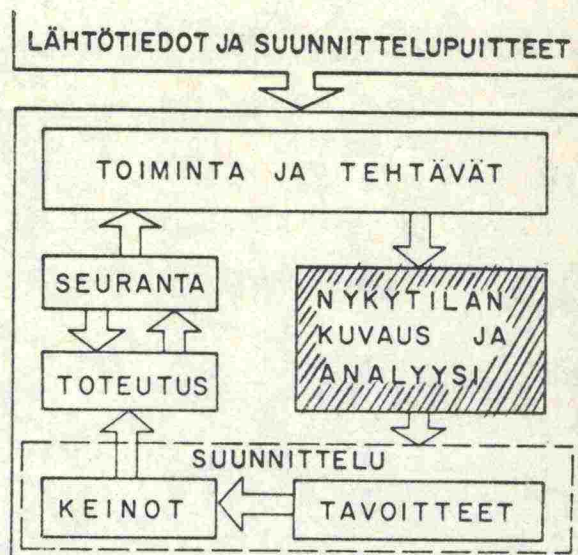
2. YKSIKÖN NYKYTILAN KUVAUS JA ANALYSOINTI

2.1 Kuvauksen tarkoitus ja perusteet

2.2 Kuvauksen laatiminen

2.3 Kuvauksen sisältö

2.4 Nykytilan analysointi



2.1 Kuvauksen tarkoitus ja perusteet

Nykytilan kuvaus muodostaa perustan toiminnan tavoitteiden suunnittelulle. Tarkoituksena on kuvata yksikön sisäisen toiminnan tai sen koordinoiman toiminnan tilaa mahdollisimman monipuolisesti ja -tahoisesti. Kuvaus laaditaan avainalueittain. Tämä helpottaa yksikön voimavarojen ohjaamista toiminnan tulosten kannalta keskeisille alueille.

Nykytilan kuvauksessa selvitetään, mikä on tilanne yksikön sisällä, mitä ovat ulkopuolisten odotukset yksiköltä sekä kehitysnäkymät. Tilannetta voidaan tarkastella erilaisten tunnuslukujen, palaute- ja raporttitietojen avulla. Näiden pohjalta selvitetään heikot ja vahvat puolet sekä poikkeamat toivotusta asiantilasta. Ulkopuolisista odotuksista selvitetään, mitä muut odottavat toiminnalta esimerkiksi palvelutason ja laadun suhteen. Tiedot ja arviot tulevasta kehityksestä ja niiden vertaaminen nykytilaan luovat tulevalle toiminnalle suuntaviivoja.

Nykytilan kuvaus laaditaan yksiköittäin. Yksikkö voi tällöin tarkoittaa toimistoa, toimialaa tai näiden koordinoimaa toimintaa, jolloin kuvaus laaditaan tätä ohjetta soveltaen. Joissakin tapauksissa myös jaostot ja ryhmät voivat laatia oman nykytilan kuvauksen, mutta tavallisesti ne osallistuvat toimiston tai toimialan kuvauksen laatimiseen omalta osaltaan.

Nykytilan kuvaus perustuu käytettävissä olevaan tietomateriaaliin ja sitä tulee kerätä systemaattisesti

- erilaisista neuvotteluista: TVH:n johto/piirin johto, TVH:n toimistot ja muut toimialat/oma yksikkö jne.
- laitoksen, TVH:n ja piirien eri suunnitelmista (poiminnot asiakirjoista)
- erilaisilta neuvottelupäiviltä
- maastokäynneillä ja keskusteluissa esitetyistä mielipiteistä
- hankkimalla vertailutiedostoja (esim. hallinnon tunnusluvut)
- tekemällä kyselyjä, haastatteluja, selvityksiä, tutkimuksia
- keräämällä raporttitietoa
- muodostamalla asioista oma käsitys

Kehitysnäkymiä arvioidaan ennusteiden avulla. Ennusteet voivat koskea esimerkiksi henkilöstön rakennetta ja laatua, palvelujen tarpeen kasvua sekä uusia ja poistuvia tehtäviä.

2.2 Kuvauksen laatiminen

Nykytilan kuvaus on osa yksikön vuosittain toistuvaa toimintansuunnittelua. Kuvaus tulee ajantasaistaa tai laatia uudelleen kerran vuodessa ennen yksikön tavoitteiden laatimista. Esimiehen on myös päätettävä, kuvataanko toimintaa laajasti vai suppeasti yhden tai muutaman avainalueen osalta. Laajana, kaikki avainalueet käsittävänä, kuvaus tulisi tehdä ainakin kahden vuoden välein tai ainakin silloin, kun yksikön esimies vaihtuu.

Yksikön esimies on vastuussa kuvauksen laatimisesta. Kuvaus voidaan valmistella ryhmittäin käyttäen esim. jäljempänä esitettyä avainaluejakoa tekemisen apuna. Yksikön esimies laatii nykytilan kuvauksen käyttäen ryhmissä valmistettua materiaalia. Yhteenveto käsitellään yksikön johtoryhmässä.

Laatiminen voi edetä esimerkiksi seuraavasti:

1. Lähdemateriaalin hankinta

- edellisen kauden raportit
- esimiehen käsitys tuloksista
- suunnittelupuitteet ja reunaehdot
- ylemmän ja rinnakkaistason tavoitteet ja suunnitelmat
- toimintaperiaatteet
- ennusteet
- muut palautteet, vertailutiedot, raportit

2. Tarkastelukohteen valinta

- kaikki avainalueet käsittävässä tarkastelussa edetään kohdassa 2.3 esitetyn avainalueuuttelon mukaisesti
- suppeassa tarkastelussa rajoitutaan toiminnan kannalta oleellisiin avainalueisiin tai haluttuun asiaan.

3. Tietojen muuttaminen sanalliseen muotoon

- lähdemateriaalin tulkinnessa voi apuna käyttää esim. kuvan 5 taulukkoa

ESIMERKKI

AIHE	KUVAUS	LÄHDE
HENKILÖSTÖ-SUUNNITTELU	HENKILÖSTÖN MITOITUSMENETELMÄT OVAT PUUTTEELLISIA JA SUUNNITTELU EI PERUSTU EDESSÄOLEVIIN TYÖMÄÄRIIN	HENKILÖSTÖ V. 1981 - 88 - JULKAISU

Kuva 5. Nykytilan kuvaustaulukko

2.3 Kuvauksen sisältö

Kuvaus jakaantuu yksikön sisäisen toiminnan ja tehtävien kuvaukseen sekä yksikön koordinoiman toiminnan kuvaukseen. Kuvauksen voi suorittaa esim. seuraavaa otsikointia (avainalueita) noudattaen. Tällöin yksikön koordinoimaa toimintaa käsitellään kohdassa 1. Muut kohdat ovat yksikön sisäisen toiminnan kuvausta, mutta niitä voi soveltaa myös yksikön koordinoiman toiminnan kuvauksessa.

1. Toiminnan tehokkuus

- ulkoinen tehokkuus (mm. vaikutukset)
- toiminnan ohjaus (koordinointi)
- sisäinen tehokkuus (yksikkö)

2. Ohjausjärjestelmät

- johtaminen
- suunnittelu ja seuranta
- yhteistyö
- osallistuminen
- tavoitteellisuus
- kritiikki

3. Tutkimus ja kehittäminen

4. Resurssit

- henkilöstö
 - henkilöstösuunnittelu
 - henkilöstön kehittäminen
 - työmotivaatio
 - ilmapiiri
- toimitilat
- kalusto
- materiaalit
- energia
- tieto
- vieraat palvelut

2.4 Nykytilan analysointi

Nykytilan analysointi tarkoittaa yksikön toiminnan kannalta tärkeiden asioiden esiinpoimimista ja listaamista nykytilan kuvauksesta. Lähestymistapana analysoinnissa voi tällöin olla joko se, että määritetään ensin ne avainalueet kuvauksesta, joista esiinpoiminta tapahtuu tai sitten se, että käydään nykytilan kuvaus kokonaan lävitse ja vasta sitten määritetään avainalueet.

Avainalueet löydetään kysymällä:

- millä alueilla vaaditaan erityistä suorituskkyä ja -pätevyyttä, jotta yksikkö pystyisi hoitamaan tehtävänsä?
- millä alueella huono suoritustaso vaarantaa yksikön tulosten saavuttamisen?
- miksi yksikön tulee toimia näillä alueilla?

Joskus työmäärän pienentämiseksi, mm. laitostasolla, on ensin määritelty avainalueet ja laadittu nykytilan kuvaus vain näistä avainalueista.

Avainalueiden määrittely edellyttää hyvää toiminnan kokonaistuntemusta. Tämän takia johtoryhmän tai vastaavan on syytä ne määritellä.

Nykytilan kuvauksen tekemistavasta riippuen joudutaan analysoinnissa käyttämään kuvauksen rinnalla lisäksi muuta tietoa aineistoa, kuten ympäristön ja oman esimiehen odotuksia, tietoja tulevasta kehityksestä ja odotettavissa olevista muutoksista. Mikäli jokin asia ei ole riittävästi selvitettävissä pelkästään nykytilan kuvauksen avulla, joudutaan tällöin tekemään erillisselvityksiä (tila-analyysit).

Tärkeiden asioiden esiinpoiminta antaa tulokseksi listan parannettavista ongelmista ja puutteista, tavoitteista poikkeamisista ja tarpeellisista kehittämistehtävistä. Listan asiat tulisi sijoittaa tärkeysjärjestykseen. Tärkeysjärjestystä arvioitaessa voi perusteena olla mm:

- toiminnan päämäärät ja periaatteet
- parantamisella saavutettava tehokkuuden nousu, kustannusten säästö jne.

- asian parantamisen kiireellisyys
- poikkeamat tavoitteista
- kehitysnäkymät
- asian parantamisen vaatima työmäärä
- asian muuttamismahdollisuudet
- kehittämistarpeet

Nykytilan analysointi luo pohjan tavoitteiden laatimiseen, jota seuraavassa luvussa käsitellään.

Yhteenveto

- Nykytilan kuvaus luo edellytykset tavoitteiden suunnittelulle.
- Nykytila kuvataan sekä yksikön sisäisen toiminnan että sen koordinoiman toiminnan osalta.
- Nykytilan kuvauksesta tulee selvitä, minkälainen on yksikön tila, mitkä ovat ulkopuolisten odotukset sekä kehitysnäkymät.
- Nykytilan kuvaus laaditaan avainalueittain.
- Nykytilan kuvaus on pidettävä ajan tasalla.
- Nykytilan analysointi on tärkeiden asiain esiinpoimimista ja niiden tärkeysjärjestykseen asettamista.

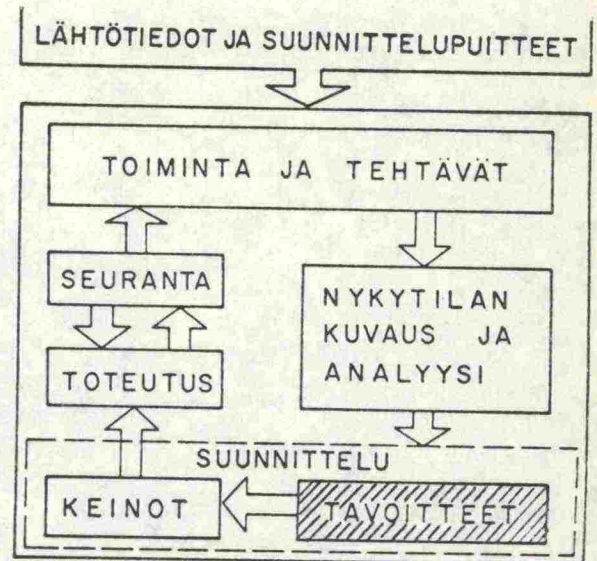
3. TAVOITTEET

3.1 Mikä on tavoite

3.2 Tavoitteiden luonne

3.3 Tavoitteiden suunnittelu

3.4 Keinot tavoitteiden saavuttamiseksi



3. TAVOITTEET

3.1 Mikä on tavoite

Tavoite on

- tulostaso, johon organisaatio kunkin avainalueensa osalta pyrkii
- asiantila, jonka vallitessa avaintehtävä voidaan katsoa hyvin suoritetuksi
- päämääristä johdettu ja strategioihin sisältyvä toiminnan konkreettinen välietappi.

Tavoite voidaan sopia tietyllä toiminnalle tai organisaatioyksikölle sekä siinä työskenteleville henkilöille.

Tavoitteiden avulla työ tehostuu, koska toimintaa voidaan suunnitella määrätietoisesti tiettyjen ennalta sovittujen tulosten aikaansaamiseksi. Toiminnansuunnittelu tuottaa tavoitteet ja keinot niiden toteuttamiseksi.

3.2 Tavoitteiden luonne

Toiminnan pohjaksi sovituilla tavoitteilla on seuraavia ominaisuuksia:

- Sopivuus. Tavoite vie suuntaan, jonne halutaan mennä.

- Hyväksyttävyys. Ollaan halukkaita ja kykeneviä toimimaan tavoitteen saavuttamiseksi.
- Saavutettavuus. Tavoitteiden tulee olla realistisia ottaen huomioon toiminnalle asetetut rajoitukset ja reunaehdot.
- Hierarkisuus. Ylemmän tason tavoitteista voidaan johtaa alemman tason tavoitteet sekä pitemmän aikavälin tavoitteista lyhyemmän aikavälin tavoitteet.
- Ristiriidattomuus. Eri tavoitteiden tulee olla samansuuntaisia.
- Joustavuus. Mukautuminen olosuhteisiin edellyttää joustavuutta ja luovuutta.
- Mitattavuus. Tulosten on oltava arvioitavissa tai mitattavissa, jotta niiden saavuttaminen voitaisiin todeta.
- Konkreettisuus. Tavoitteesta on voitava johtaa sen saavuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet.
- Haastavuus. Tavoitteen on oltava haastava, jotta se motivoi työntekoa.

Tavoitteiden tulee olla mitattavia. Mittauksen tarkkuus riippuu tehtävästä ja asioista, joille tavoitteita suunnitellaan. Mitattavuuden kannalta selkein tavoite on numeerinen. Tavoitteiden mittaaminen voi perustua myös arvioihin. Esim. tavoitteen: "yksikön sisäinen yhteistyö paranee vuoden 1981 tasosta" mittaaminen perustuu useimmiten joidenkin henkilöiden arvioihin.

Tavoitteita mitataan

- suoritteina ja panoksina tai niiden suhdelukuina, esim. henkilöstön määrä
- tavoitetiloina, esim. "tehtävä on hyvin tehty, kun tietty asiantila vallitsee"
- tavoitetilojen saavuttamiseksi tarvittavina toimenpiteinä ja niiden aikatavoitteina, esim. "HAT-SU-ohje valmistuu 31.12.1982"
- sijaismittoina, esim. palvelutasoa voidaan mitata läpimenoaikana tai virheiden määränä
- sanallisina arvioina

Tavoitteita suunniteltaessa on samalla sovittava mittaustavasta. Mittaus ei kuitenkaan ole itsetarkoitus, vaan on syytä pitää mielessä myös mittauksen vaatimat kustannukset.

Tavoitteiden tulee määritellä lopputulos, eikä niinkään toimenpiteitä. Lisäksi tavoitteen tulee määritellä aika, johon mennessä tulos on saavutettava.

3.3 Tavoitteiden suunnittelu

Tavoitteiden suunnittelua varten tarvitaan nykytilan kuvauksen ja analyysin lisäksi ylempien tasojen tavoitteet ja toimintapolitiikat. Tavoitteita suunniteltaessa on selvitettävä:

- mitä on aikaisemmin suunniteltu ja miten suunnitelmat ovat toteutuneet
- mitkä ovat organisaatiossa ylempien tai rinnakkaisien yksiköiden tavoitteet.
- mitkä ovat avainalueet
- mikä on tavoitteiden suunta avainalueella
- kuka voi vaikuttaa tuloksiin eri avainalueilla
- mikä on alueiden tärkeys
- miten tavoite mitoitetaan eli mikä on realistista

Yksikön tavoitteet tarkistetaan yleensä vuosittain ja saavutetut tavoitteet poistetaan suunnitelmista. Osa aiemmista tavoitteista säilyy suunnitelmassa joko keskeneräisyytensä (usean vuoden tavoite) tai aikataulusta jälkeenjääneisyyden takia. Suunnitelmaan lisätään uudet sovitut tavoitteet.

Yksikön johto valmistelee tavoitteet. Valmistelu edellyttää yhteistyötä myös muiden toimintaan vaikuttavien yksiköiden kanssa. Alkuvaiheessa tavoitteiden suunnittelu voi vaatia useita kokouksia, mutta suunnittelun rutinoituessa ajankäyttö tehostuu. Yksikön vetäjän tulee esitellä tavoite-ehdotukset myös ylemmän tason johtoryhmälle sekä sopia tavoitteista oman esimiehensä kanssa. Näitä suunnittelukeskusteluja kutsutaan esimies-alaiskeskusteluiksi.

Yksikön tavoitteiden suunnittelu voi edetä seuraavasti:

1. Nykytilan selvittäminen

- Luvun 2 mukaisesti.

2. Tavoitteiden määrittely

- tärkeysjärjestys
- mitoitus vertailutietojen, johdon odotusten, standardien, tutkimusten perusteella
- realistisuus
- ajoitus ja välitavoitteet

3. Keinojen etsiminen

- vaihtoehtoiset toteutustavat
- resurssitarpeen määrittäminen
- keinojen valinta

4. Suunnitelmien laatiminen

- ajoitus
- resurssit
- esitystapa
- koordinoitintarve

5. Tavoitekeskustelut

- kahdenkeskiset esimies-alaiskeskustelut tai ryhmäkohtaiset keskustelut
- tavoitteiden kireydestä sopiminen
- arviot resursseista
- odotukset esimieheltä

6. Suunnitelman analysointi

- toteuttaako sovitut tavoitteet
- reunaehdot
- resurssitarve
- yhteistyö
- koordinointi
- heikot kohdat, häiriöanalyysi
- mahdollinen tarkistus

Kuva 6. Tavoitteidensuunnitteluprosessi

Esimiehen kanssa käytäviä keskusteluja voidaan kuvata seuraavasti:

Esimies-alaiskeskustelu	Esimies alainen yhdessä	Esimies	Alainen	Ajan- kohta
1. Tulosraporttien (ennakointi vuoden loppuun) ja yksikön nykytilan kuvauksen tarkastelu	x			Loka- marraskuu
2. Esimiehen odotukset alaisen johtamalta yksiköltä kirjallisina		x		.."-
3. Alaisen laatima luonnos yksikön tavoitteiksi			x	Joulu- tammikuu
4. Keskustelu luonnoksesta ja sen mahdollinen tarkistaminen	x		x	.."-
5. Tavoitteiden hyväksyminen	x			.."-
6. Alaisen henkilökohtaiset tavoitteet	x		x	.."-
7. Tavoitteiden toteutumisen seuranta	x			Touko-, kesä- ja syyskuu

Kuva 7. Esimies-alaiskeskustelut

3.4 Keinot tavoitteiden toteuttamiseksi

Tavoitteiden sopimisen jälkeen selvitetään, miten tavoitteisiin päästään eli suunnitellaan keinot tavoitteiden toteuttamiseksi.

Keinojen etsimiseen on useita tapoja:

- suora ajattelu; harkinta ja suunnittelu, omat kokemukset
- keinojen etsiminen muualta, esim. toisten kokemukset
- luovan työn menetelmät; ideointi
- analyyttiset menetelmät; päätöksentekomallit, ongelma-analyysit,...

Tavoite ja keinot suunnitellaan yhtenä kokonaisuutena. Useiden tavoitevaihtoehtojen valintatilanteessa täytyy olla myös käsitys keinoista ja niiden vaatimista panoksista. Kun keinot on valittu, syntyy luettelo tehtävistä, jotka on tarkoitus toteuttaa suunnittelukauden aikana. (Kuva 8)

TAVOITE	KEINO	MITTAUS
Koulutuksen painopistettä siirretään työnläheisiin koulutusmuotoihin v. 1983 alkaen	- Yksiköiden sisäinen henkilöstön kehittämisen - Alueellisen koulutuksen hyväksikäyttö ja sen koordinointi	Koulutusohjelmien analysointi
<hr/>		
Piirien rakennushankkeista 40 % asetetaan v. 82 ja 90 % v. 85 tavoitteensa seuraavalle vuodelle nyt laadittavan mallin mukaan	- Malli piireille v. 82 alussa - Avustetaan 7 piiriä mallin soveltamisessa v. 82	Työnsuunnitelun tasoselvitys
<hr/>		
Kunnossapidon maa-ainesvarasto nostetaan 8,5 vuoden tarvetta vastavaksi	Materiaalien hankintaa ja käytön ohjelmointia tehostetaan Maa-aineslain vaikutus selvitetään	Arviointi tunnuslukujen avulla

Kuva 8. Tehtäväluettelo

Yhteenveto

- Tavoite on ennalta sovittu konkreettinen tulostaso tai asiantila, johon organisaatio pyrkii
- Tavoitteet tuottaa toiminnansuunnittelu
- Tavoitteiden tulee olla
 - sopivia
 - hyväksyttäviä
 - saavutettavia
 - hierarkisia
 - ristiriidattomia
 - joustavia
 - mitattavia
 - konkreettisia
 - haastavia
- Tavoitteiden suunnittelun lähtökohdat ovat:
 - nykytilan kuvaus ja analyysi
 - ylempien tasojen tavoitteet ja toimintapolitiikat
- Tavoitteet on tarkistettava vuosittain
- Tavoitteet valmistellessa yksikön johto yhteistyössä muiden toimintaan vaikuttavien yksiköiden ja ylempien tasojen kanssa
- Tavoitteesta tulee suunnitelma, kun valitaan ne keinot, jotka toteuttavat tavoitteen.

4. SUUNNITTELU

4.1 Laadittavat suunnitelmat

4.1.1 Tavoitesuunnitelmat

4.1.2 Ajoitus suunnitelmat

4.1.3 Kuormitus suunnitelmat

4.1.4 Resurssisuunnitelmat

4.1.5 Henkilökohtaiset suunnitelmat

4.2 Esimies suunnittelussa

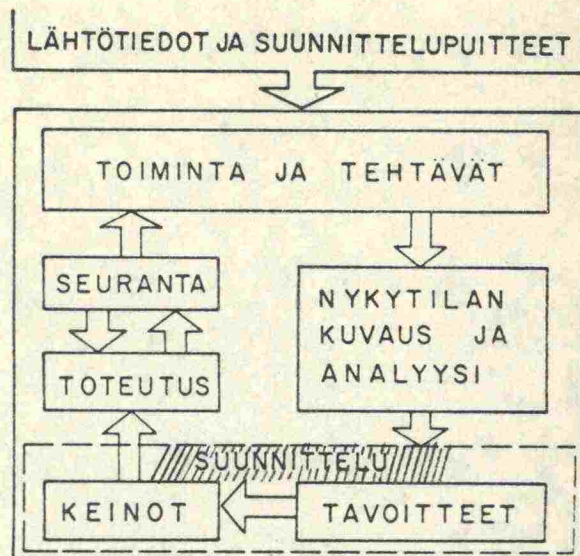
4.3 Suunnitelmien hyödyntäminen

4.1 Laadittavat suunnitelmat

Suunnitteluprosessin tuloksena syntyviä asiakirjoja kutsutaan suunnitelmiksi. Suunnitelmalla tarkoitetaan yleisesti tavoitteiden toteuttamiseksi tarvittavien ajoitettujen keinojen joukkoa sekä niiden vaatimien resurssien määrittelyä.

Suunnitelmat voidaan luonteensa mukaan jakaa yleisiin suunnittelujärjestelmän vaatimiin asiakirjoihin ja yksikön sisäisessä käytössä oleviin lisäsuunnitelmiin. Suunnittelujärjestelmän vaatimat suunnitelmat esitetään yleensä määrämuotoisina lomakkeilla sekä lähetetään suunnitelmaa koordinoivalle yksikölle tai keskitettyyn tietojenkäsittelyyn. Lisäsuunnitelmat esitetään yksikön haluamassa muodossa. Niiden muualle lähettäminen on yksikön omassa harkinnassa.

Laitoksen suunnittelujärjestelmä edellyttää hallinnolta ainakin seuraavien suunnitelmien laadintaa ("Piirien toiminnan suunnittelu ja seuranta" (TVH 712375):



HALLINNON TOIMINNANSUUNNITTELU

Piireissä laadittavat osasuunnitelmat		TVH:ssa laadittavat osasuunnitelmat
ATS, TS-	TTS	
TIETUOTANTO		
YHTEISET TOIMINNOT		Yksityiskohtaisten tavoitteiden suunnittelu
Tietojenkäsittely		Tietojenkäsittelyn suunnittelu
Tietosysteemien kehittämistarve		
ATK-koulutustarve sekä piirien omat ATK-ohjelmat		
	Tuotantotekninen rationalisointi	Tutkimus- ja kehittämis-toiminnan suunnittelu Tutkimustoimiston palvelut
RESURSSITOIMINNOT		
Henkilöstö		
Henkilöstösuunnitelma	Henkilöstösuunnitelma	Henkilöstösuunnitelmat
Virkabudjetti	Koulutussuunnitelma	Koulutussuunnitelmat
	VD-toimintasuunnitelma	
	Kalustosuunnitelma	Toimistokoneiden ja -kaluston hankkiminen TVH:n ajoneuvokalusto
Toimitilat		
Toimitilasuunnitelma	Toimitilasuunnitelma	Kone- ja sähkötekni- suunnittelu ym. palvelutarve
BUDJETOINTI		
Tavoitebudjetit	Rahoituslaskelma	Tavoitebudjetit
Rahoituslaskelma	Perustelutiedot	Rahoituslaskelmat

Kuva 9. Hallinnon toiminnansuunnittelu

Yksikön lisäsuunnitelmia voivat olla:

- tehtäväsuunnitelmat
- erilaiset aikataulut
- kuormitussuunnitelmat
- sisäiset resurssisuunnitelmat

4.1.1 Tavoitesuunnitelma

Tavoitesuunnitelmasta ilmenevät tavoitteet avainalueittain sekä keinot niiden saavuttamiseksi. Usein tavoitesuunnitelmassa esitetään myös kunkin avaintehtävän nykytila sekä vastuuhenkilöt tai -yksiköt. Tavoitesuunnitelmaan ei ole tarkoitus merkitä yksikön kaikkia töitä, vaan ainoastaan olennaimmat tavoitteet ja tehtävät. Nykytila-saraketta voidaan käyttää myös haluttaessa esittää, mihin ko. tavoite perustuu. Esimerkiksi kuvassa 10 on nykytila-sarakkeeseen merkitty ot-sikoksi myös lähtökohta. Käytettäessä kuvan mukaista lomaketta suunnitelma-asiakirjana, voidaan toiminta raportoida samalle paperille.

AVAINALUE - AVAINTAVAT	NYKYTILA	TAVOITE V. 1982	TOTEAMISTAPA (MITTAMISTAPA)	TOIMENPITEET (KEINOT)	V/V	RAPORTTI V. 1982 EHDOKKAS
NYKYTILAN INVENTOINTI	Ei tarkkaa tietoa, miten VD:n menneisyyttä on käsitelty. Kyselyn suoritusaste suuri.	Inventointi - suunniteltu - hoidettu - analysoitu. VD-lähtökohdan vaikutus analysoitu.	Todetaan osavaiheittain valmistuminen - aikataavoitteen - laatu.	Kysely (vastuu Jukka) suunnittelu: helmikuun loppuun mennessä tulokset kootaan touko- kesäkuussa - analysointi kesäkuussa - yhteys TI/Valtio/ Laitteen	YSI/TV yksikö	
Yhteiset järjestöihin ja työsuojeluun	Järjestöjen ja työsuojelun suhteutuminen vierastava.	Järjestöt/työsuojelu yhteistyömahdollisuudet lisätään.	YS:n arvio	- vaikuttaminen järjestöjen johtohenkilöihin ja suojeluun		
Vaihtaminen VD:n yleisiin kysymyksiin	Uusi suunnittelu lähtenyt käyntiin.	TV:n kokemukset tiedotetaan.	YS:n arvio.			
JOHTAMINEN - TAVOITTEET	Hoidettu pyyntöjen mukana.	Pyyntöjen ja todettujen tarpeiden mukana.				
Yhteiset toimintatavat	Tietous epäselvistä ja suhteellisen vähäisestä.	Kunin - dese"				

Kuva 10. Tavoitesuunnitelma

Tavoitesuunnitelma voidaan laatia kaikille organisaatiotasojen samantyyppiselle lomakkeelle. Myös henkilökohtaisessa suunnittelussa lomake on käyttökelpoinen.

Kuvan 10 mukainen tavoitesuunnitelma laaditaan luvussa 3.3 Tavoitteiden suunnittelu esitetyn mukaisesti avainalueittain. Suunnittelussa on erityistä huomiota kiinnitettävä tavoitteiden realistisuuteen arvioimalla valittujen keinojen vaatimat resurssit. Tässä on johtoryhmätyöskentelyllä tärkeä osuus.

4.1.2 Ajoitus suunnitelmat

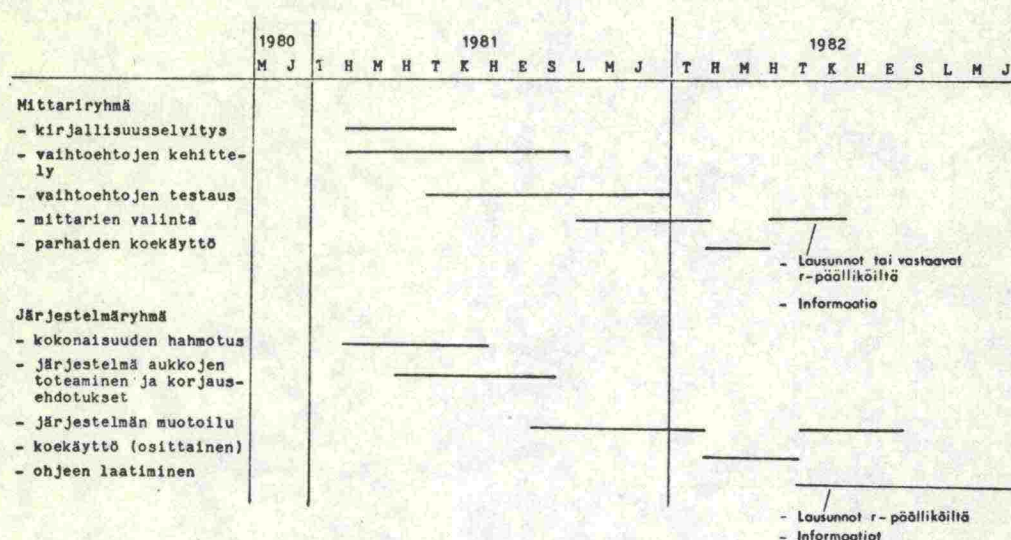
Tehtäväluettelo on sopiva työmäärän alustavaan kartoitukseen, sille kootaan kaikki yksikön suunnittelukauden tehtävät arvioituine ajantarpeineen. Kullekin tehtävälle asetetaan määräaika tai toistuville tehtäville suoritusajankohta esim. "kuukauden viimeinen viikko".

Tehtävä	Vastuuhenkilö	Kesto (pv)	Määräaika
RITSA-proj.	SK	20	31.5.
kk-raportit	AN	2x12=24	kk:n I viikko (2 pv)
VM:n selvitys	M-P	15	15.3.
JoRy-kokoukset	TPn	16	n. 1/kk

Kuva 11. Ajoitettu tehtäväluettelo

Jana-aikataulussa on vaaka-akselina aika ja pystyakselilla yleensä eri tehtävät, joskus organisaatioyksiköt. Tämä aikataulumuoto sopii selväpiirteisten projektien tai samantyyppisinä toistuvien töiden suunnitelmaksi esim. laskentakeskuksen kuukausittaiset palkanlaskentarutiinit. Aikataulusta nähdään heti, milloin on odotettavissa ruuhkaa.

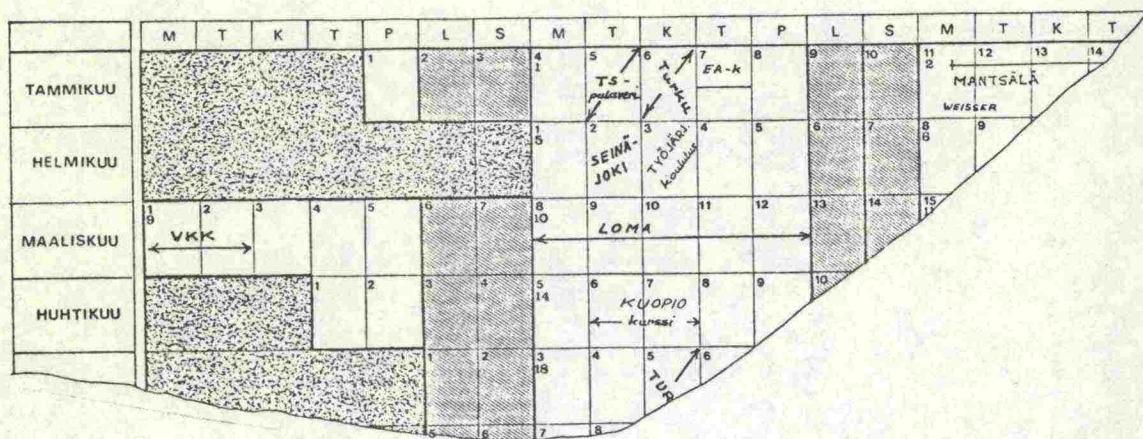
Samalla graafinen esitystapa helpottaa resurssien käytön suunnittelua.



Kuva 12. Jana-aikataulu

Mikäli jana-aikataulua täydennetään riippuvuuksia kuvaavilla nuolilla, saadaan ajoitettu toimintaverkko. Toimintaverkkojen käytöstä on TVL:ssä erilliset ohjeet (TVH 732910 Toimintaverkon laadinta ja käyttö, yleisohje).

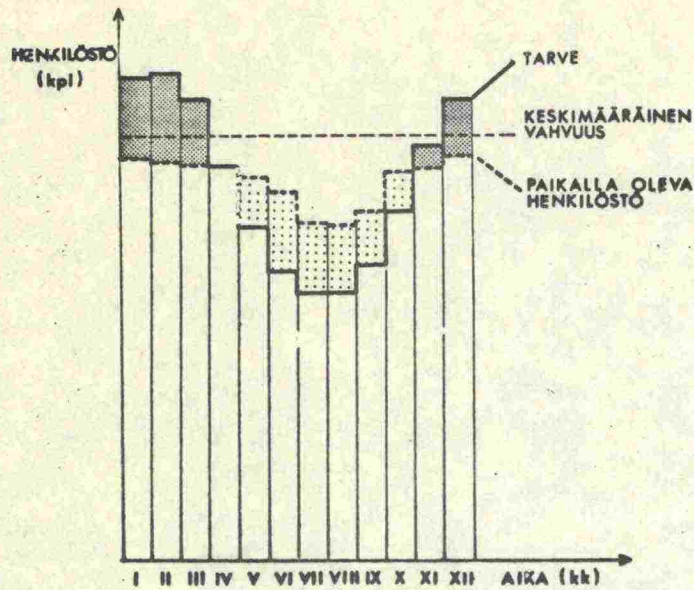
Vuosittain säännöllisesti toistuvat tehtävät esim. toimintasuunnitelmien laadinta, tietyt laskentarutiinit, tarkastusmatkat jne. voidaan käytännöllisesti suunnitella suoraan al-lakoihin tai vuosisuunnittelutaulukkoon (kuva 13). Tämä esitystapa sopii hyvin yksiköihin, joissa on useita määräaikoja sekä pienten ryhmien ja henkilökohtaisen ajankäytön suunnitteluun.



Kuva 13. Ote henkilökohtaisesta vuosisuunnittelutaulukosta

4.1.3 Kuormitus suunnitelmat

Kuormitus suunnitelmassa esitetään, miten työt tulevat jaetuksi eri yksiköille tai henkilöille. Tavoitteena on esim. henkilöstön täysipainoinen ja tasainen käyttö. Suunnitelman laatiminen edellyttää samoja tietoja kuin ajoitus suunnitelman laatiminenkin sekä lisäksi tietoja käytettävissä olevien henkilöiden määrästä ja heidän käytettävissä olevasta ajastaan. Suunnitelman avulla havaitaan, mitä töitä joudutaan siirtämään aikatauluissa, jos käytettävissä oleva aika ei niiden tekemiseen tietyllä hetkellä riitä.



Kuva 14. Kuormitus suunnitelma

Kuormitus suunnitelmassa on vaak akselina aika esim. suunnittelukauden kuukaudet ja pysty akselina henkilön tai yksikön eri tehtäviin tarvitsema aika esim. työpäivinä. Esim. ajoitus suunnitelmasta kerätään kaikki tietylle henkilölle suunnitellut tehtävät ajantarpeineen. Tämän jälkeen piirretään pylväikkö, josta ilmenee suunniteltu ajantarve kuukausittain. Toisaalta tiedetään esim. kunkin kuukauden työpäivien määrä eli kunkin henkilön kapasiteetti, joka voidaan merkitä pylväikköön. Tolppien poikkeaminen kapasiteettia kuvaavasta viivasta osoittaa ao. henkilön yli- tai alikuormituksen kuukausittain. Suunnittelussa tulee nyt pyrkiä siirtämään "ylikuormitus alueelta" tehtäviä alikuormitus alueelle. Jos tällä tavoin ei päästä tasaiseen kuormitukseen, on syytä arvioida uudelleen suunnitelmien realistisuus.

4.1.4 Resurssisuunnitelmat

Resurssisuunnitelmat koskevat yleensä henkilöstöä, rahaa, toimitiloja, kalustoa tai tarvikkeita. Nämä ovat tavallisesti TVL:n suunnittelujärjestelmään kuuluvia suunnitelmia, joista on erilliset ohjeet (ks. 4.1).

Yksikön sisäiseen käyttöön voidaan laatia esim. ryhmä- tai henkilökohtaisia matkarahabudjetteja. Em. kuormitus suunnitelmat ovat myös resurssisuunnitelmia.

4.1.5 Henkilökohtaiset suunnitelmat

Henkilökohtaisessa suunnittelussa selvitetään kunkin omat tavoitteet ja tehtävät ja täten korostetaan yksilön osuutta yksikön tavoitteiden toteuttamisessa. Laatimalla henkilökohtaisen suunnitelman sitoutuu henkilö yksikkönsä tavoitteisiin.

Henkilökohtainen suunnittelu eli oman työn suunnittelu koskee:

- tavoitteita
 - mitä tuloksia tulee saada aikaan ja mihin mennessä
- tehtäviä, keinoja
 - miten tavoitteet saavutetaan
 - miten tehtävät hoidetaan
 - mitä työvaiheita niihin sisältyy, mitä niistä teet itse
- ajankäyttöä
 - ajanvaraukset, paljonko aikaa vaatii, koska työ tehdään, määräajat jne.

Tavoitteiden ja tehtävien suunnittelun kannalta on tärkeää tietää henkilökohtaiset avainalueet ja -tehtävät, joissa tuloksia pitäisi saada aikaan. Esimiehen kanssa sovitaan suunnittelukauden avaintehtävistä ja niiden tavoitteista. Tavoitteista sopimisen yhteydessä on selvitettävä myös, miten niiden saavuttaminen todetaan. Näiden määrittämisessä on apuna ylemmän tason toimintasuunnitelma, suunnittelupuitteet, oma kokemus ja sidosryhmien odotukset. Apuna voidaan käyttää myös erilaisia tarkistus- ja kyselylistoja esim.:

- mitä voidaan tehdä yksikön tavoitteen toteuttamisen hyväksi?
- miten voin auttaa yksikön toiminnassa ilmenevien ongelmien poistamisessa tai haitan vähentämisessä?
- miten voin käyttää hyväkseni yksikön hyviä puolia tai vähentää heikkojen puolien vaikutusta?

- mitä pysyväisluonteisia tehtäviä minulla on?
- mitä odotuksia muiden yksiköiden tehtävät asettavat?
- mitä esimieheni, alaisteni, työtoverieni ja yhteistyökumppanieni tavoitteet ja ajankäyttö vaikuttavat ajankäyttööni?

Ajankäyttö suunnitellaan siten, että avaintehtäviin jää riittävästi aikaa.

Yksikön suunnitelmista henkilökohtainen ajankäyttö siirretään ajoituksen varmistuttua kalenteriin, taskualmanakkaan tai henkilökohtaiseen ajankäyttösuunnitelmaan, joka voi olla edellä esitettyjen tehtävä- tai ajoitus suunnitelmien mukainen.

Voidaan laatia esim. seuraavan tyyppisiä suunnitelmia:

- tehtäväluettelo muutaman kuukauden ajalle
- viikkosuunnitelma esim. taskualmanakkaan poimimalla tehtäväluettelosta ajankohtaiset tehtävät täydentäen muutoksilla
- päiväsuunnitelma seuraavaa työpäivää varten

Esimerkkejä viikko- ja päiväsuunnitelmista on kuvissa 15 ja 16.

Viikko- ja päiväsuunnittelussa on otettava huomioon seuraavia periaatteita:

- varaa kokousten ja neuvottelujen lisäksi aikaa myös muille tavoitteiden edellyttämille tehtävilles, esim. aikaa yksin työskentelylle
- älä kuormita työpäivääsi/työviikkoa kokonaan, sillä aina tulee ns. yllättäviä töitä
- tarkista, mitä asioita kyseisellä viikolla tapahtuu (esim. määräpäiviä) ja vaativatko ne valmistelua tai päätöksentekoa
- jaa ja sijoita pikkutöitä tärkeiden töiden tauko-aikoihin

Viikkosuunnitelma on oman ajankäytön kannalta tärkeimpiä, koska se on lähinnä toimintaa - sen avulla päätät, mitä todella teet.

LOKAKUU		viikko 41		1982	LOKAKUU	
Maanantai 11	Tiistai 12	Keskiviikko 13	Torstai 14	Perjantai 15	Lauantai 16	
8.00 lento 7.05	8.00 valmistelee	8.00 Varaus	8.00 Saita: - A0	8.00	8.00	
8.30	8.30 HINTSU-pöj.	8.30 TP:lle	8.30 - VO	8.30	8.30	
9.00	9.00 kokous	9.00	9.00 asia: - JAK	9.00	9.00	
9.30	9.30	9.30	9.30 kokous	9.30	9.30	
10.00	10.00	10.00	10.00 19.10.	10.00	10.00	
10.30	10.30	10.30	10.30 lausunto VM:lle	10.30	10.30	
11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	
11.30	11.30	11.30	11.30	11.30	11.30	
12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	
12.30	12.30	12.30	12.30	12.30	12.30	
13.00	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00	
13.30	13.30 HINTSU	13.30	13.30 Raportti TP:lle	13.30	13.30	
14.00	14.00 - kokous	14.00 tarkastus - ERV - JUK	14.00 - tee	14.00	14.00	
14.30	14.30	14.30	14.30	14.30	14.30	
15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	
15.30	15.30	15.30	15.30	15.30	15.30	
16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	
16.30	16.30	16.30	16.30	16.30	16.30	
17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	
17.30	17.30	17.30	17.30	17.30	17.30	
18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	
18.30	18.30 Yhd. kor.	18.30	18.30	18.30	18.30	
19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	
19.30	19.30	19.30	19.30	19.30	19.30	
20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	
20.30	20.30	20.30	20.30	20.30	20.30	
21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	

Kuva 15. Viikkosuunnitelma kalenterissa

Päiväsuunnitelman laadinnassa voidaan noudattaa seuraavia periaatteita:

- tee suunnitelma yhdelle paperille ja pidä se aina saatavilla
- merkitse päivittäisille tehtäville tärkeysjärjestys ja tarkista se ennen seuraavaan tehtävään ryhtymistä
- merkitse karkea aikataulu työtehtäville ja aseta niille päivittäisiä määräaikoja esim. ennen ruokatuntia, ennen iltapostia jne.
- aloita työpäivä edellisenä päivänä keskenjääneestä tehtävästä ja jatka sitten päivän vaikeimmasta tehtävästä
- älä ota tavaksi tehdä vähäpätöisiä pikkutöitä "alta pois häiritsemästä", sillä niitä riittää
- niputa töitä yhteen, kuten puhelut, postin käsittely, kokoukset
- etsi ne ajankohdat päivästä, jolloin olet virkeimmilläsi ja sijoita hankalimmat tehtävät näihin hetkiin ja estä keskeytykset.

klo 8 - 8.30

Sihteeri

-kalenteri

* -huom! 6.3 ip auki

-matkat

* -Kuopio -materiaali

* -Oulu 13.3 lentolippu

-soitot

-sovi AP:n palaveri

-Oulun järjestelyt SR ja PK

-posti?

14.30 - 16.00

Neuvottelu päätalossa

-ts-ohjeet

-muista PM:n moniste

SOITA ▽

* -HR: sovi alustus neuv.pv:lle

-JS: kirjeen vastaus

PAPERIT ▽

-VM:n kirje, esittely TP:lle kahvin jälkeen

-KK-raportin tutkiminen; tarkista tuotosluvun arvot

MUUT KUVIOT ▽

-muista onnitella Riittaa

-tarkista kuljetus pelipöytä (Ripa puh 1540)

Kuva 16. Päiväsuunnitelma

4.2 Esimies suunnittelussa

Yksikön esimies lähimpine alaisineen on suunnittelussa ja suunnitelmien laatimisessa avainhenkilö, sillä hän

- huolehtii suunnittelun käynnistämisestä
- varaa yksikössä aikaa, myös omaa, suunnitteluun ja voimavaroja
- hahmottelee yksikön toimintalinjat ja tavoitteet
- ilmaisee omat odotuksensa
- antaa suunnittelupuitteet, mm. muokkaa ylempien tasojen odotukset yksikköön sopivaksi
- ohjaa suunnittelutyötä
- saa aikaan suunnittelussa tarvittavan yhteistyön ja vuorovaikutuksen

- valvoo aikatauluissa pysymistä
- hyväksyy yksikön suunnitelmat
- laatii tietyt suunnitelmat itse mm. yksikön tehtäväsuunnitelman

Suunnittelussa on esimiehellä apuna oman yksikkönsä henkilöstö ajatusten kirjaajina, analyysien ja selvitysten tekijänä, mielipiteiden ja ideoiden antajana, palautteen ja tosiasian kerääjänä ja suunnitelmien laatijana.

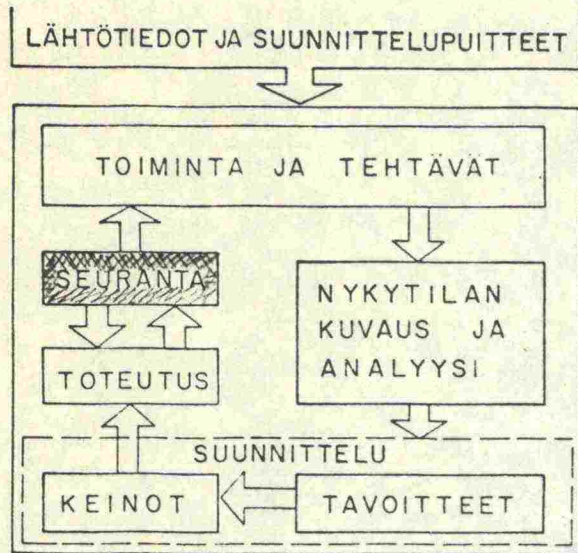
4.3 Suunnitelmien hyödyntäminen

Suunnittelulla varmistetaan yksikölle haluttu toiminnan suunta ja vähennetään tulevaisuuteen liittyvää epävarmuutta. Suunnitelmista ei tule poiketa ilman perusteltua syytä. Suunnitelmien avulla esimies johtaa ja ohjaa yksikköään päivittäisissä tilanteissa johdonmukaisesti. Suunnitelmat ovat myös kätevä tapa julkistaa tavoitteet ja toimintaperiaatteet, antaa informaatiota ylemmille organisaatiotasoin, rinnakkaisorganisaatioille ja henkilöstölle. Myös toiminnan tuloksellisuutta voidaan seurata suunnitelmien avulla ja tarvittaessa puuttua asioiden kulkuun, jos suunnitelmista on poikettu.

Yhteenveto

- Suunnitelma on asiakirja, joka kertoo toiminnan tavoitteet sekä osoittaa toimenpiteet ja resurssit niiden saavuttamiseksi
- Yksiköissä laaditaan
 - suunnittelujärjestelmän vaatimia suunnitelmia
 - omaan käyttöön lisäsuunnitelmia
- Tehtäväsuunnitelmasta ilmenevät
 - tavoitteet avainalueittain
 - keinot niiden saavuttamiseksi
- Ajoitus suunnitelmassa on sopeutettu tehtävät, resurssit ja käytettävissä olevan ajan toisiinsa
- Kuormitus suunnitelman avulla tasapainotetaan resurssien käyttö tietyn ajan puitteissa
- Henkilökohtainen suunnittelu kytkee oman työn yksikön tavoitteisiin
- Esimies on suunnittelun avain- ja vastuuhenkilö
- Suunnittelulla varmistetaan haluttu toiminnan suunta ja vähennetään tulevaisuuteen liittyvää epävarmuutta.

5. SEURANTA



Seurannan tarkoituksena on suunnitelmakauden aikana sekä sen jälkeen saada ohjausta varten tietoa siitä, miten tavoitteet toteutuvat toimenpiteiden tuloksena. Seurannassa kiinnitetään erityistä huomiota suunnitellun ja toteutuman välillä olevaan poikkeamaan.

Seuranta edellyttää riittävän nopeasti saatua ja laadullista sopivaa tietoa ohjaustoimenpiteitä varten.

Toiminnan seuranta sovitaan jo suunnitelman laatimisen yhteydessä. Seurannan onnistuminen riippuukin oleellisesti siitä, mitä täsmällisemmin tavoitteet ja toimenpiteet on määritelty, sitä helpompaa on seuranta. On helppo todeta toiminnan edistyminen, jos toimenpiteiden määräaika, määrä tai toivottu laatutaso on määritelty jo tavoitteessa. Tavoitteeksi asetetun epämääräisen toiveen seuranta sen sijaan on vaikeampaa.

Suunnitteluvaiheessa selvitetään

- miten tavoitetta seurataan (mittarit, toteamistapa)
- mihin päähuomio kiinnitetään
- mitkä ovat sopivat seurantajaksot ja
- seurannasta vastaava henkilö.

Seurannassa

- todetaan toimenpiteiden tulokset ja vaikutukset
- verrataan toteutumaa suunnitelmissa sovittuihin tavoitteisiin
- todetaan ja arvioidaan poikkeaminen suunnitelmas-
ta
- arvioidaan käytetyt menettelytavat ja yhteistyön
tehokkuus.

Toimintaa korjaavat ohjaustoimenpiteet käynnistetään välit-
tömästi. Seurannan tuloksena saadaan lisäksi lähtötiedot seu-
raavaa suunnitelmaa varten.

Seuranta varten kerätään tietoja toiminnan määrällisestä tai
laadullisesta edistymisestä, resurssien käytöstä, kustannuk-
sista ja ajoituksesta. Jos tavoite tai toimenpide on vaiku-
tuksiltaan, kustannuksiltaan tai ajoitukseltaan merkittävä,
seuranta suunnitellaan tarkasti.

Seuranta voi olla

- suullista tiedottamista
- kirjallisia analyysseja ja raportteja
- yleistä tavoitteiden toteamista
- poikkeamien yksityiskohtaista raportointia
- kriittisten tavoitteiden jatkuvaa seuranta
- merkittävien tavoitteiden seuranta sovittun aika-
taulun mukaan
- kokonaistarkastelua kauden päätyttyä.

Seurannan vastuhenkilö sovitaan suunnitteluvaiheessa. Tavoit-
teiden toteuttamista seuraavat:

- yksikön esimies
- johtoryhmä, joka on tavoitteet käsitellyt
- tavoitteen vastuhenkilö itse.

Esimiehen asema yksikön tavoitteiden ja alaisten henkilökoh-
taisten tavoitteiden seurannassa on sama kuin suunnittelussa:

- huolehtia seurannan ylläpidosta ja ohjata sitä
- varata aikaa seurannalle
- ilmaista omat odotuksensa

- hahmotella seurannalle linjan
- ylläpitää yhteistyötä
- valvoa aikatauluissa pysymistä
- hyväksyä poikkeamat aikatauluista ja tavoitteiden toteutumisesta
- seurata tiettyjä avainalueita itse.

Esimies voi käyttää henkilökohtaisten tavoitteiden seurantaan varten esimies-alaiskeskusteluja sekä yksikön tavoitteiden seurantaan varten johtoryhmätyöskentelyä.

Vastuuhenkilö seuraa tavoitteiden toteutumista itse:

- havainnoimalla toiminnan edistymistä
- kokoamalla tietoa joko itse tai yksikön toimesta (tutkimuksia, selvityksiä, analyysyjä)
- analysoimalla ja vertaamalla tietoja suunnitelmaan, standardeihin, tunnuslukuihin jne.

Käsitelty seurantatieto on tuloskeskustelujen ja johtoryhmäkäsittelyn materiaalia. Johtoryhmässä seurataan yksikön tavoitteiden toteutuminen ja sovitaan jatkotoimenpiteistä sekä niiden vastuuhenkilöistä. Viikko- ja päiväsuunnitelmat ja niiden seuranta on tarkoitettu vastuuhenkilön henkilökohtaiseen käyttöön.

Seurantamenetelmän on palveltava mahdollisimman hyvin ohjaustoimintaa palautteen antajana, mutta sen tulee olla yksinkertainen eikä se saa aiheuttaa tarpeettomasti lisäkustannuksia. Seurantatiedot voidaan merkitä suoraan suunnitelma-asiakirjaan. Ks. kuva 10. Tavoitesuunnitelma.

Yhteenveto

- Seurannasta sovitaan jo suunnitelmia tehtäessä
- Seurannan voi merkitä suunnitelmalomakkeelle
- Raportointi vertaa suunnitelmia ja toteutumia
- Seuranta antaa lähtötiedot seuraavalle suunnittelukierrokselle.

